

A tanodák menedzsmentjéről

Füstös Melinda

A tanoda világát mérhetetlen sokszínűség jellemzi. Változatosságukat elsősorban szakmai fókuszuk, tevékenységük repertoárja mentén szoktuk érzékelni, értékelni. Jelen írás egy kicsit a színpalak mögé tekint be, a működés és működtetés világába. Azon belül elsősorban a menedzsment kérdéskörébe, valamint érintőlegesen a szervezeti kultúra, likviditás, toborzás kapcsolódó kihívásaiba. Mindezekre mondhatnánk, hogy csak közvetetten illeszkednek egy, a tanodák szakmai tartalmát bemutató kötetbe. Mégis fontos, hiszen a menedzsment által rögzülnek a szakmai megvalósítás keretei, így a legfőbb közös célunkra, a tanodásaink fejlesztésére jutó figyelem, idő és egyéb erőforrások is.

A színpalak mögé való betekintés előtt egy rövid áttekintést nyújtok a külső finanszírozási környezetről, azaz a tanodai pályázatokról. Adottságként tekintve, az érintett civil szervezeteknek ezen pályázatokhoz szükséges igazodniuk, idomulniuk hosszú távú fennmaradásuk érdekében (l. *Krémer*, 2008; *Lányi*, 2008) – amennyiben más források nem állnak rendelkezésére.

Pályázati háttér

Főként az Európai Unió társfinanszírozásában működő tanodák tapasztalataira hagyatkozom az alábbiakban, összegezve néhány megfigyelésemet. Olykor a kapcsolódó pályázati kiírás sajátosságait is említem, így lényegesnek tartom a fontosabb projektciklusok kronológiai sorrendben történő vázlatos összefoglalását.

1. ciklus: 2004–2007 (HEFOP2.1.4. és HEFOP2.1.4B kiírások)
2. ciklus: 2008–2012 (TÁMOP3.3.5 kiírás)
3. ciklus: 2013–2015 (TÁMOP3.3.9A és C kiírás)
4. ciklus: 2016–2018 (EFOP3.3.1.15 kiírás)

A kiírásonként jelzett évszám kicsit csalóka, hiszen úgy tűnhet, mintha folytatólagosan követték volna egymást. Holott a kiírások megjelenésének keltezéséhez képest a támogatott pályázatok első dokumentumai bizonyosan legalább egy évvel későbbre datálódtak valamennyi esetben. Azaz a hosszas – akár egy-másfél évnyi – meghirdetést megelőző minisztériumi előkészítő munkát követően a kiírások megjelentetése és a nyertesek listájának közzététele között további fél vagy egy év is eltelt. A támogatott projektmegvalósítási időszakok valójában másfél-két tanévet öleltek át, majd átlagosan egy tanévet finanszírozás nélkül hagytak (részletesen: *Fejes*, 2014; *Fejes és Szűcs*, 2016 jelen kötet).

Az aktuális kiírás közel három évben maximalizálja a támogatott időszakot (ami a korábbi, legfeljebb kétéves időszakhoz képest fontos szakmai előrelépés

és a kiírás előkészítésekor még reális tervnek minősült), ugyanakkor a zárás fix időpontja miatt (2018. augusztus 31.) ennél jóval kevesebb ténylegesen támogatott hónapra készülhetnek a leendő nyertesek (várhatóan ismét két tanévre, míg a 2015/1016-os tanév tanodai támogatása forrás nélkül maradhat). A Közlönyben 2015-ben megjelent¹ akcióterv nem tesz említést további, 2018-at követő elkülönített forrásról tanodáknak, így a hosszú távú jövő jelenleg még a ködbe vész finanszírozási szempontból. Ugyanakkor méltán bizakodik a szegmens valamennyi tagja a folytatásban, hiszen a HEFOP, TÁMOP közoktatási, esélyegyenlőségi világban a tanoda azon kevés fejlesztések egyike, amely már a legelső kiírások között is teret nyert, és azóta is valamennyi ciklusban meghirdetik.

Projektmenedzsment

A ciklusok elvárásai különböző feltételeket támasztottak mind tartalmi (pl. végzettség, képzettség, heti órakeret), mind formai (pl. bérkifizetés, számla) szempontból a projektmenedzsment felé. Az ezeknek való megfelelés csak a felszín, hiszen a feladat és a szerepkörök meghatározása, lehatárolása és dinamikus menedzselése folyamatos kihívást jelent. Amennyiben nem a már kialakult, bevált stáb folytatja a közös munkát, akkor a kiírásnak is megfelelő titulusokhoz kellő személyek toborzása, bevonása szükséges.

A szűk menedzsmentet tekintve mindez általában személyes ismertség, ajánlás mentén történik. A legtipikusabb helyzet, hogy egy elkötelezett, motivált fenntartó vagy fenntartóhoz közel álló személy – egyúttal leendő szakmai vezető vagy projektvezető – keres maga mellé a pályázatra megbízható partnert, társat. Igen, társat és nem csupán kollégát, hiszen itt a papíron vállalt és díjazott időszaknak közel kétszeresét szükséges kooperációban, kölcsönös támogatásban és eredményesen együtt tölteni. Ezért is válik érdemivé bizonyos részletek előzetes egyeztetése (pl. szervezeti kommunikáció módja, munkaeszközök biztosítása, rendelkezésre állás ideje, valós helyszíni jelenlét léptéke). Az előbbiekre hamar fény derül, többnyire megoldás is adódik, de amennyiben az utóbbiakban adódik félreértés, akkor az a teljes projekthosszra kellemetlen elő- és utóízt is biztosíthat. Itt tulajdonképpen a megvalósítás helyszínén, illetve távban eltöltött munkaidő arányáról, dominanciájáról van szó szerepkörönként. Mindezt lehet rugalmasan alakítani, hiszen számos forma működhet hatékonyan. A részleges távfoglalkoztatás akár a projekt előnyére is válhat (pl. utazási költségek csökkenése, speciális szakértelem elérése) és számos hétköznapi technika támogatja is azt (pl. Skype, Dropbox). A megvalósítás helyszínén történő rendszeres jelenlét és koordináció semmilyen formában sem helyettesíthető a valós fejlesztés megvalósításához, ugyanakkor pontos feladatkörhöz, szerepkörhöz köthető.

1 <http://www.kozlonyok.hu/nkonline/MKPPDF/hiteles/MK15049.pdf>

A projektvezető és a szakmai vezető domináns feladatvégzési módját tekintve, tapasztalataim szerint, három kategória különíthető el. Az alábbiakban ezek felsorolásra következik egy-egy tipikus jellemző bemutatásával (pl. szervezeti felépítés).

1. Helyi menedzsmen: a projekt- és a szakmai vezető is a megvalósítás helyszínén dolgozik, jellemzően a helyi lakosok köréből kerül ki. Nagyon szerencsés együttállás, különösen, ha a megfelelő tanodaszpecifikus rutin és szakmai tapasztalat is teljes körűen mögöttük áll. Erre korábbi tanodaciklusok megvalósítóinál, illetve városi kezdeményezések esetén kínálkozik reális lehetőség. Amennyiben a tanodaszpecifikus ismeretek, tapasztalatok híján áll a duó – azaz általános projekt-, illetve más HHH-fronton szerzett szakmai tapasztalattal bírnak –, akkor eseti vagy rendszeres jelleggel gyakorta folyamodnak szakmai vagy projekttanácsadás igénybevételéhez, különösen komplexebb ügykezelés, válsághelyzet esetében.
2. Vegyes menedzsmen: a szakmai vezető rendszeres helyszíni koordinációja mellett a projektvezető távmunkája jellemzi. Ezekben az esetekben szerencsés ötvözet alakulhat ki az általános és specifikus szakértelem, illetve a lokális sajátosságoknak való megfelelés előnyeinek. Előzetesen egyeztetett feladatmegosztás esetén a gyakorlat általában hosszú távon hatékony együttműködési formaként igazolja vissza.
3. Távmenedzsmen: mind a projektvezető, mind a szakmai vezető javában a megvalósítási helyszíntől távol látja el feladatait. Tipikusan több tanodát (pl. járási vagy országos szinten) működtető vagy széles szociális tevékenységi kört ellátó fenntartók esetén jellemző (pl. egyházak, neves országos civil szervezetek). A napi szintű koordináció a megvalósítás helyszínén ebben a formában komoly projektkockázatot jelenthet, így további operatív vezető bevonása válhat indokolttá, aki általában a tanodavezető.

A pályázat tervezésekor, a toborzásnál érdemes kitérni a kapcsolódó alapvetésekre – különösen, ha további szereplő bevonása és így kapcsolódó költségigény, szervezeti struktúra módosításának szükségessége merülhet fel. Értem mindezt operatív oldalról, hiszen a mindennapi eredményesség letéteményesévé leginkább az elkötelezettség, humánusság, megbízhatóság és a megfelelő szakértelem válik. És az egész projekten átívelő lojalitás. Hiszen a fenti kihívások között nem szerepel például a „*rendelkezésre várás*” kelepccéje (azaz a tervezéskor felkért személy valóban elérhető lesz-e a nyertesség esetén és idején is, azaz akár 6-10 hónappal később is).

Pénzügyi vezető

A pénzügyi vezető a szakmai és a projektvezetővel együttesen alkotja a kiírás értelmezése szerinti projektmenedzsmentet, ugyanakkor egyértelműen lehatárolható feladatköre miatt külön kategóriaként érdemes kezelni. A szervezetek túlnyomó többségénél a munkakör végzése fizikailag is teljesen lehatárolt, akár több száz kilométerrel is elkülönül a megvalósítási helyszíntől. Javában kiszervezett formában, vállalkozói szerződés keretében dolgozik. Mindez bevált, hatékony struktúra – amennyiben a helyszínen precíz adminisztratív segítség támogatja a folyamatokat.

A pénzügyi vezető felkérésénél többek automatikusan a szervezet könyvelőjére gondolnak, és megkönnyebbüléssel fogadják, hogy a pályázati pénzekből végre az általános könyvelési költségek is fedezhetők. Olykor a könyvelő már valóban többéves európai uniós pályázati gyakorlattal bír és kellően rutinos az elszámolásokban. Ez roppant szerencsés, sikerre ítélt eset. Olykor viszont összekeveredik a szezon a fazonnal, és csak a megvalósítás közepette, akár véletlenszerűen, likviditást veszélyeztető helyzetben derül fény arra, hogy a könyvelés és a pályázati pénzügy két, igencsak eltérő ága a közgazdaság-tudománynak. Ebből kifolyólag előfordulhat, hogy a könyvelő legjobb szándéka és tömérdék munkája ellenére sem éri el a pénzügyi beszámolók befogadását, így a már elköltött pénzek visszaigénylését, átutalását. A hatályos számviteli rendszertől ugyanis több ponton merőben eltérő, sajátos axiómák mentén állítják fel a projekt elszámolásának struktúráját, ami ciklusonként – és olykor azon belül is több ízben – átalakul. Az ebben való eligazodást a pénzügyi fronton tapasztalt könyvelő, intézményi gazdaságis is eljáratíthatja, de ehhez idő és tanulástámogatás szükséges. A szakmai önérzet olykor gátját veti az efféle segítségkérésnek, emiatt akár likviditáshiány is kialakulhat. Ebbe a zsákutcába igen könnyű elsöre belesétálni, hiszen a kiírásban szereplő feltételek mindössze „releváns tapasztalat”-ként mutatkoznak – ami nem ekvivalens a projekt pénzügyi referenciák létével, hanem egyéb pénzügyi munkákkal is igazolhatók. A szervezetek jelentős része dönt végül a könyvelőjüktől független, harmadik személy megbízása mellett, amivel szervezeten belüli potenciális konfliktusokat előznek meg.

A pénzügyi feladatok kapcsán a beszerzések fontosságát is kiemelem. Hivatalokban, multikban külön osztályok végzik a kapcsolódó feladatokat, de ebben a szervezeti struktúrában erre nem nyílik lehetőség. Ugyanakkor a törvény nem ismerete nem mentesít senkit annak betartása alól, így a kapcsolódó rendeleteknek is maradéktalanul szükséges eleget tenni. Mindezen elvárás a támogatási szerződés aláírásától kezdődően érvényes, illetve bizonyos esetekben már korábbra datálva is (pl. pályázat-előkészítési szakasz, pályázatban benyújtott és kiválasztott közreműködők). A beszerzések lefolytatását, koordinációját a pénzügyhöz vagy más,

egyértelműen meghatározott szerepkörhöz javasolt kötni (pl. helyi adminisztráció). Továbbá közbeszerzési tanácsadó alkalmankénti bevonását is érdemes megfontolni a szabálytalansági eljárások megelőzése érdekében. A terület kiemelt fontosságát a projektellenőrzési trendek is mutatják. Az első tanodaciklusban például a beszerzések ellenőrzése – amennyiben nem volt közbeszerzési értékhatár feletti eljárás – általában csak a vásárolt számítógépek és a kapcsolódó három árajánlat-tétel bemutatására terjedtek ki, ám a legutóbbi ciklusban többen rendkívül sokrétű és alapos, főként beszerzésekre koncentráló ellenőrzésekről számoltak be. Ugyanis gyakorta rendelkezésre kellett bocsátani a projekt valamennyi szolgáltatásának és közreműködő kiválasztásának teljes dokumentációját – köztük valamennyi kapcsolódó kimenő és bemenő levelet is.

Ellenőrzés

Véleményem szerint a civil szféra létesszenciája a bizalom, a közös célért történő, olykor altruista munkavégzés. Ez a tanodai munka egyik legszebb bája. Ugyanakkor projektmegvalósítás esetén ez lehet az egyik legfőbb veszélyforrása is. A projektet már rég magunk mögött tudva, éppen a pályázati támogatás nélküli fenntartási szakasz pillanataival küzdve, egyszer tételes számadás is történik – gyakran nem is a megvalósítás, hanem az irattár helyszínén. Az ellenőrzés napján a hivatali köpenybe bújók általában minden bájától és szépséges céltól való elragadtatás nélkül a papírt keresik. Azt a papírt, amit a valós szakmai munka mellett kilométerszámmal szükséges elkészíteni, közös felelősséggént. Ha esetleg találkoznak is valakivel a fejlesztés „tárgyából” – azaz a hús-vér tanodásainkkal –, akkor is csak elenyésző esetben jut idejük a megkérdezésekre, esetleg a valós eredményeket feltárandó mélyinterjú készítésére. A jegyzőkönyv valójában nem is tartalmaz ilyen rubrikát, tehát ez nem számít az elszámoláshoz releváns információnak. Legalábbis nem ezen alkalommal. Azonban sok más igen. Ezért szükséges már a legelején egyértelmű felelősöket rendelni az egyes feladat- és papírtípusok mellé is, illetve proaktívan elébe menni a potenciális kelepceeknek. Ha ezt az operatív egyveleget a csapat egyik fele felvállalja, akkor azzal a másik felét támogatja, hiszen ebben az esetben a szakmai megvalósítók jobban fókuszálhatnak az érdemi segítő-fejlesztő tevékenységekre, munkákra.

Irodalom

Fejes József Balázs (2014): Mire jó a tanoda? *Esély*, **26.** 4. sz. 29–56.

Fejes József Balázs és Szűcs Norbert (2016): A tanodaszféra és a TanodaPlatform kapcsolódási pontjai.

In: Fejes József Balázs, Lencse Máté és Szűcs Norbert (szerk.): *Mire jó a tanoda? A TanodaPlatform keretében összegyűjtött innovációk, kutatások, történetek*. Motiváció Oktatási Egyesület, Szeged. 13–21.

Krémer Balázs (2008): A projekt-kórságról, avagy a tanoda-szindróma. *Educatio*, **17.** 4. sz. 539–548.

Lányi András (2008): Esélyek és egyenlőtlenségek a pályázatfinanszírozásban. *Educatio*, **17.** 4. sz. 526–538.